

## Les stratégies

# Chez Cora, la croissance des hypers se fera « hors les murs »

Ludovic Holinier, administrateur délégué du groupe belge Louis Delhaize et directeur général depuis un peu plus d'un an du très discret groupe Cora, a répondu aux questions de LSA. Il détaille pour nous la transformation engagée, ainsi que la résilience de l'enseigne d'hypermarchés Cora.

© PIERRE VASSAL

**A** lors que l'avenir des hypermarchés interroge chaque jour davantage, LSA se plonge dans la stratégie de transformation d'un spécialiste du format, Cora. Petit par rapport aux champions du secteur que sont Carrefour, Auchan et E. Leclerc, avec ses 61 hypermarchés français, majoritairement implantés dans l'est du pays, et ses autres unités disséminées en Belgique, au Luxembourg et en Roumanie, Cora n'en fait pas moins preuve d'une très forte résilience. Surtout, ce groupe familial très discret, habitué à gérer ses affaires avec des hommes du sérail, a choisi de recruter, il y a un peu plus d'un an, un dirigeant venu de chez Auchan, au parcours très international, Ludovic Holinier, pour piloter sa branche alimentaire.

Nommé administrateur délégué de Louis Delhaize en remplacement de Pierre et François Bouriez, il est aussi directeur général du groupe Cora, avec l'objectif de transformer et de relancer une entreprise dont le chiffre d'affaires en France a reculé de près de 20 % en dix ans.

Ludovic Holinier a répondu à notre interview, à distance, depuis ses bureaux en Belgique. Il détaille ici les grandes lignes de la transformation engagée depuis le début de l'année, en même temps que les spécificités du modèle Cora.

### Présence hors magasins

Le modèle Cora, c'est un ancrage local primordial, une forte autonomie laissée aux directeurs de magasins, le rôle central du point de vente, mais, en même temps, une poussée très forte des parcours de courses digitaux, en drive, en livraison ou, depuis peu, à travers le réseau de commerçants partenaires, destiné à étendre la présence « hors murs » de l'enseigne. Ces ventes hors magasins pourraient peser jusqu'à 20 % du CA du groupe en 2022, selon sa nouvelle feuille de route. Un plan qui prévoit aussi le retour à une croissance modeste sur l'ensemble des pays, tout en préservant et améliorant les marges opérationnelles. Le tout alors qu'un autre projet est en cours de finalisation, « Cora demain », pour définir et clarifier la mission, l'utilité et la raison d'être de l'entreprise. ■

### GRUPE LOUIS DELHAIZE

Un groupe familial d'origine belge, présent dans **4 pays** (France, Belgique, Luxembourg et Roumanie)

Près de

**8 Mrds€**

de chiffre d'affaires  
(données au  
31.12.2019)

**27 000**

collaborateurs

Source : Louis Delhaize



### Ludovic Holinier, un spécialiste des hypers et de l'international

Né en 1967, diplômé de la **Skema Business School** de Lille, Ludovic Holinier a passé près de trente ans chez Auchan, où il débute comme chef de rayon à Villeneuve-d'Ascq en 1991. Très vite, il part à l'international, au Luxembourg d'abord, comme directeur adjoint de magasin, puis deux années aux États-Unis (2001-2003). Il prend ensuite la direction de la Russie jusqu'en 2014 avant de revenir en France. Il devient directeur des achats indirects du groupe Auchan, puis directeur performance et membre du comité de direction d'Auchan Retail jusqu'en 2017, avant de reprendre du service pour diriger la pépite du groupe à l'étranger, Auchan Retail Chine, comme président exécutif et patron de Sun Art, la filiale commune d'Auchan et Alibaba en Chine, vendue depuis. En septembre 2019, changement d'employeur et de zone géographique. Ludovic Holinier s'installe en Belgique comme administrateur délégué de Louis Delhaize, et directeur général du groupe Cora (dont le périmètre comprend Cora France, Cora Belux, Cora Roumanie, Match Belgique et Delfood). C'est le premier dirigeant de cette entité qui ne soit pas issu de la famille fondatrice, les Bourriez.

#### LSA - Comment se comporte le groupe face à la pandémie?

Ludovic Holinier - Fin octobre, nous étions prêts. Ce qui m'a frappé, à nouveau, c'est l'agilité et la résilience de nos équipes. Elles ont dû digérer les informations sur l'interdiction de vente de certains produits, vécue avec beaucoup d'incompréhension. Surtout qu'au premier semestre, il y avait eu une valorisation du commerce alimentaire, avec la notion de deuxième ligne. Là, nous nous sommes plutôt sentis mis à l'index. Mais les équipes ont procédé très rapidement au déploiement de la quasi-totalité de notre offre sur le click & collect et sur l'ensemble de nos drives. Nous avions déjà l'offre la plus large en drive, avec plus de 35 000 références, chiffre qui est monté à 50 000.

#### Quel est l'impact pour Cora en France?

L. H. - Cora est sans doute l'une des enseignes d'hypermarchés où le non-alimentaire est le plus contributif au chiffre d'affaires. En décembre, cela représente plus d'un quart de nos ventes en France, et près de 40 % en Bel-

#### CORA EN FRANCE

**61**

hypers en 2019

595 000 m<sup>2</sup>

4,9 Mrds €

Le chiffre d'affaires en 2019

Source : Top 100 LSA

gique. Ce sont des enjeux extrêmement importants. Il est difficile de se projeter jusqu'à fin décembre, de savoir s'il y aura un report d'achat et quelle sera la montée en puissance des parcours digitaux. Ce que l'on sait, c'est que dans nos magasins, lors des dix premiers jours du reconfinement, nous avons constaté une baisse globale de chiffre d'affaires entre 15 et 20 %.

#### Avec quelle feuille de route êtes-vous arrivé en septembre 2019 à la tête de Cora ?

L. H. - La première chose que j'ai faite, c'est d'aller à la rencontre des équipes, pour découvrir l'ADN de Louis Delhaize. J'ai été frappé par la dimension familiale de l'entreprise, par l'engagement des équipes. J'ai très vite compris que la large autonomie des directeurs de magasins était notre grande force. Et qu'elle devait nous servir pour définir notre stratégie d'ici à 2022. Elle comporte trois axes essentiels. Le premier porte sur la mise en œuvre de relais de croissance autour des parcours hors murs : c'est-à-dire le drive, les points retraits, Cora en ville, la livraison à domicile, Cora Pro. ■■■■

## Les stratégies

ENTRETIEN

« Nous avons ouvert notre troisième drive piéton Cora en ville à Reims (photo) le 16 novembre. Le Covid a un peu différé le calendrier, mais nous devrions atteindre 10 unités à la fin du premier trimestre 2021. »



© CORA

■ ■ ■ ■ Le deuxième axe concerne le cœur de l'activité commerciale : les produits frais, l'offre de services, notamment en non-alimentaire, remettre l'accent en communication et dans les gammes. Le troisième porte sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Je poursuis des choses déjà engagées et je viens ajouter une couche qui n'était pas présente jusqu'ici : développer les synergies du groupe, encore faibles.

### Quel est le premier bilan ?

L. H. - Fin 2019, début 2020, nous étions sur des dynamiques positives dans toutes nos géographies. Le Covid a été un révélateur de la pertinence de nos axes stratégiques. Le premier confinement a permis de gagner d'un seul coup deux années de progression des parcours hors murs. La deuxième chose, c'est le renforcement du modèle commercial. On a pu accélérer l'ensemble de nos partenariats avec les producteurs locaux et pousser la mise en œuvre du Village des services, aujourd'hui développé partout. Tous ces travaux font qu'à fin octobre, nous étions en croissance de chiffre d'affaires (hors carburants) dans tous les pays et toutes nos enseignes. Nos parts de marché s'améliorent en Belgique et sont stables en France.

### Quelles synergies avez-vous identifiées à l'échelle du groupe ?

L. H. - Tout d'abord, les achats. Aujourd'hui, pour l'alimentaire industriel, les achats se font au niveau local, et avec Carrefour pour la France, la Belgique et le Luxembourg. Mais sur le non-alimentaire, les produits frais traditionnels, il y a des synergies à trouver. Et pour le non-marchand, nous avons créé une direction des achats spécialisée, qui s'appuie sur ce que fait Cora.

### RÉPARTITION DES ACTIVITÉS

**France**  
61 hypermarchés Cora  
61 Cora drive  
114 supermarchés Match  
114 Match drive  
65 jardineries Truffaut  
1 cybermarché, Houra.fr

**Belgique**  
7 Cora, 50 Match,  
60 magasins de proximité Smatch,  
25 succursales Louis Delhaize +  
406 indépendants,  
39 magasins de convenance  
Deli traiteur

**Luxembourg**  
2 Cora, 13 Match,  
15 magasins Smatch

**Roumanie**  
11 hypermarchés

### Comment vous appuyez-vous sur vos expériences passées à l'étranger ?

L. H. - L'évolution des clients est multiple et passe par le rapport à la voiture, la taille des familles, la distance qu'ils sont prêts à parcourir, etc. Cela a profondément modifié les attentes et pousse vers le digital. Le trafic en hypermarchés, cela fait dix ans qu'il s'affiche en baisse. On ne peut pas juste attendre que le client vienne de nouveau. Et, d'ailleurs, je ne crois pas qu'il reviendra en masse. Mon passage en Chine m'a permis de comprendre l'importance des parcours digitaux. Et pourquoi l'hypermarché est le mieux placé pour répondre à cette évolution du commerce. C'est un format moderne, avec une offre large. Seul l'hyper peut proposer une offre de proximité avec 50000 références. C'est un lieu d'expérience, et aussi un hub qui sert une zone de chalandise.

### Où en êtes-vous en matière de digital ?

L. H. - En début d'année, le hors-murs représentait 4 % du CA, aujourd'hui, nous sommes à 8 %. Certains rayons, par exemple l'épicerie sèche, sont à plus de 15 %, et des magasins sont à plus de 10 % des ventes via ces parcours. Nous visons jusqu'à 20 % de notre CA hors murs en 2022, en nous appuyant notamment sur nos drives. Ils ont encore une marge de progression et vont boucler 2020 avec une croissance des ventes de 40 à 50 %, que ce soit au niveau groupe ou en France. Cette stratégie s'appuie aussi sur un réseau de partenaires commerçants qui sont de véritables points de retrait pour Cora Drive. Nous voulons atteindre 10 à 15 partenaires commerçants pour chaque magasin, sachant qu'à ce jour, nous en avons environ 400. Ces points de retrait ont un ancrage plus rural et participent à leur manière au renouveau des villes. Quant aux drives piéton Cora en ville (le premier est né en 2016 à Metz), nous en avons ouvert un troisième à Reims le 16 novembre. Nous voulions terminer 2020 avec 10 unités, mais le Covid a un peu différé le calendrier. On devrait atteindre ce chiffre à la fin du premier trimestre 2021.

### Et concernant Houra.fr ?

L. H. - Houra est le pionnier du cybermarché. Vingt ans après sa création, 2020 va être une très belle année. Avec une croissance largement à deux chiffres dans les zones que nous couvrons, principalement les régions Île-de-France et Paca. En 2019, nous avons investi dans une nouvelle plate-forme de préparation. La réussite, cela se provoque !

## Les stratégies

ENTRETIEN

### ■■■■ Comment se comporte le format des hypermarchés ?

L. H. - Ce qui est clair, c'est que nous croyons à l'hypermarché et au non-alimentaire dans l'hypermarché. Le non-alimentaire nécessite des mètres carrés, donc nous ne visons pas de réduction dogmatique des surfaces. La «supérisation» des hypers ne fera que précipiter leur perte, c'est notre conviction. Cela ne veut pas dire qu'il n'y aura pas d'évolution dans l'utilisation des mètres carrés. Mais, historiquement, notre parcours hors murs repose sur du picking en magasin. Nous avons décidé de ne pas avoir d'entrepôts dédiés, cela nous permet de compter sur une largeur de gamme inégalée, et d'être très réactif sur l'extension de l'offre non alimentaire en drive ces dernières semaines.

### Comment évolue la surface de vente ?

L. H. - On voit les points à améliorer en magasins. Il faut un stock d'approche, et ne plus faire 100 % de picking en point de vente. Concernant l'utilisation des surfaces, il y a de nouvelles activités : un Village des services, avec une offre autour du crédit, de la réparation de smartphone, un bar à encre pour remplir les cartouches d'imprimantes... Nous développons aussi des nouvelles catégories. Avec la start-up belge Road Sixty Geek, nous travaillons les catégories jeux vidéo, la culture geek, avec des espaces en France, en Belgique et au Luxembourg. Nous avons aussi déployé un rayon des bonnes affaires, pour répondre à des concurrents comme Action.

### Comment travailler la dimension locale, un marqueur de Cora ?

L. H. - Notre magasin Cora de Messancy, en Belgique, a développé une démarche forte autour des producteurs locaux, appelés producteurs voisins. Cela concerne ceux dans un rayon de 30 km autour du magasin, et il y en a plus de 200 référencés aujourd'hui. Un responsable de la relation avec les producteurs voisins a été nommé, car le local repose beaucoup sur la confiance, le lien humain. Ce n'est que le début, on aimerait généraliser cela en 2021.

### Êtes-vous convaincu par les corners d'autres marques au sein de l'hyper ?

L. H. - En Belgique, il y a des tests de taille modeste avec Kiabi et Decathlon en tête de gondole. L'ouverture aux autres fait partie des choses apprises et touchées du doigt aux États-Unis, en Russie ou en Chine. Nous avons signé des accords avec Easy Cash, avec à ce jour deux



« Nous avons signé des accords avec Easy Cash, avec à ce jour deux concepts en test à Metz et à Lens (photo), opérés par nos équipes. Concéder des activités ne doit pas être dogmatique. »

concepts en test à Metz et à Lens. Ils sont opérés par nos équipes, ce n'est donc pas une concession. Nous avons aussi signé avec Pata-tam (vente de vêtements d'occasion), bientôt en test dans huit magasins. Nous sommes ouverts aux partenariats mais concéder des activités ne doit pas être dogmatique. Il faut le faire là où cela a du sens pour les clients. L'objectif est de gagner en attractivité par une offre de services et de produits plus large. C'est notre métier de répondre aux attentes des clients. Aujourd'hui, le «tout sous le même toit» n'a plus la même signification qu'il y a quarante ou cinquante ans. Et avec le digital, tout sous le même toit devient tout sous le même doigt.

### Votre vision et votre arrivée tranchent un peu avec l'image de Cora, très axée sur la discrétion...

L. H. - Louis Delhaize est une entreprise créée en 1875, avec cent quarante-cinq ans d'histoire. Elle a toujours été dirigée par un membre de la famille, et je suis le premier «non familial» à ce poste. Ce qui était attendu, c'est que j'apporte mes expériences, mes ouvertures et mes convictions pour l'entreprise, dans le respect des valeurs du groupe. Je cite l'autonomie très forte des directeurs de magasins en exemple.

### Quelle est l'ambition pour 2022 ?

L. H. - Reprendre une dynamique positive. Retrouver une croissance, légère mais sur l'ensemble des géographies, et préserver et améliorer les marges opérationnelles. Nous avons une base économique très solide. En France, l'hypermarché est un format chahuté, mais Cora est plus résilient dans son modèle. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR MORGAN LECLERC

RETROUVEZ  
L'INTÉGRALITÉ  
DE L'INTERVIEW  
SUR LSA.FR